2013 · 2017

Plan de Desarrollo Institucional

MINISTERIO PÚBLICO
DE LA ACUSACIÓN
Provincia de Santa Fe

Plan de Desarrollo Institucional

~

2013 · 2017

Índice

Prólogo ~ 5

1. Introducción ~ 9

1.1. El Ministerio Público de la Acusación de Santa Fe ~ 9

1.2. Organización y Funcionamiento ~ 11

1.3. Los Desafíos del Ministerio Público de la Acusación ~ 12

2. Presentación ~ 15

2.1. El Plan de Desarrollo Institucional del Ministerio ~ 15

2.2. Visión Institucional ~ 17

2.3. Misión Institucional ~ 17

2.4. Valores Institucionales ~ 17

3. Lineamientos Estratégicos · LE ~ 19
LE1. Establecer una política de desarrollo
de la Capacidad Institucional del Ministerio ~ 20
LE2. Fortalecer la relación, el acceso y la comunicación
de la Institución con la ciudadanía ~ 21
LE3. Consolidar los procesos de investigación criminal
para la averiguación de delitos ~ 22
LE4. Establecer políticas de gestión racional
y resolución pacífica de conflictos ~ 23
LE5. Diseñar y consolidar una política de gestión
de recursos del Ministerio ~ 24

4. Objetivos Estratégicos · OE ~ 25

5. Proyectos y Acciones Estratégicas · PyA E ~ 31

Anexo ~ 45
Resumen de los lineamientos, objetivos,
proyectos y acciones estratégicas del PDI

Prólogo

Esta Constitución, las leyes de la Nación que en su consecuencia se dicten por el Congreso y los tratados con las potencias extranjeras, son la ley suprema de la Nación, y las autoridades de cada provincia están obligados a conformarse a ella, no obstante cualquiera disposición en contrario que contengan las leyes o constituciones provinciales...

~

Artículo 31, Constitución de la Nación Argentina

Pese a la claridad del transcripto precepto, que plasma la concepción según la cual las constituciones son las normas fundamentales de los ordenamientos jurídicos de cada país, o bien la cima de su pirámide jurídica, lo cierto es que la Provincia de Santa Fe (en realidad y durante mucho tiempo, todo el país) lo ignoró tajantemente en lo referido a su ordenamiento procesal penal. Es que reclamando la Constitución —y no en una sino en tres oportunidades— la existencia de un «juicio por jurados», adhirió a ideas situadas precisamente en las antípodas de los principios que informan al mismo, dándose a sí misma un proceso secreto y de naturaleza inquisitiva, donde en los jueces se confundían funciones de investigación y de juzgamiento con serio riesgo para la imparcialidad que en el cumplimiento de sus funciones debía primar.

El proceder descripto solo puede ser entendido en el marco más general de menosprecio a las Constituciones, que entre nosotros llegó al extremo de justificar reiterados quebrantamientos del orden democrático y sucesivos sometimientos de la Constitución Nacional a diversos ordenamientos emanados de autoridades de facto. Sin embargo, el renovado respeto que en el orden mundial nació hacia los ordenamientos constitucionales, unido a la restauración de la democracia en nuestro país y a la inserción en la Constitución Argentina de Pactos Internacionales de Derechos Humanos, provocaron una reconsideración de la situación procesal en la provincia, que, tras muchos avatares, finalizó con la sanción de un nuevo Código Procesal Penal por ley N° 12.734 ajustado a las exigencias fundamentales en la materia.

Con ello se cumplió un primer paso en orden a la instauración de un proceso penal constitucional, pero quedó pendiente la puesta en funciones del Código, para lo cual resultó necesario el dictado de numerosas disposiciones legales, que fueron conocidas bajo la denominación abarcativa de normas de implementación y entre las que obran leyes de transición, de implementación progresiva, las que regulan el Ministerio Público de la Acusación, del Servicio Público Provincial de Defensa Penal, las que tratan de la organización y gestión de los tribunales penales y otras.

Llegó entonces el momento de poner manos a la obra, en lo que ahora interesa, implicaba constituir un nuevo Ministerio Público de la Acusación.

¿Cómo hacerlo? ¿Cómo coordinar todas las actividades? ¿Cómo asegurar la funcionalidad de lo que se preveía? ¿Cómo evitar incurrir en omisiones? Estos y muchísimos otros interrogantes estuvieron angustiantemente presentes.

Se trataba nada menos que de armar, partiendo de cero, una estructura absolutamente novedosa.

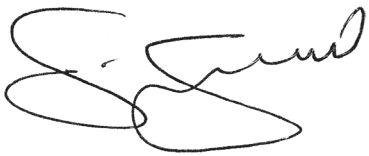
Se emprendió la gestión de la mejor manera que se supo, luchando con inconvenientes de todo tipo y mucho se consiguió. Mas los interrogantes e inquietudes antes anotados nunca se superaron porque faltaba un patrón de organización.

Las circunstancias y los apremios del tiempo impidieron una planificación de actividades como hubiera sido deseable: hubo que avanzar como se podía; pero superados los primeros momentos, era imprescindible hacer un lugar para la misma, y se lo hizo. Surgió entonces la necesidad de confeccionar un Plan de Desarrollo Institucional, una hoja de ruta, que en forma previsible, eficiente y controlable permitiera completar lo todavía faltante y proyectarnos hacia el futuro.

En su ley orgánica —la N° 13.013— el Ministerio Público de la Acusación tiene fijada su misión y funciones, pero es necesario desarrollar las mismas, encontrar la mejor forma de cumplirlas e intentar prever cómo se ubicará el Ministerio en el futuro. Todo esto se cumple en el plan que a continuación se expone, para cuya formulación se tuvieron en cuenta las opiniones de todos aquellos que hoy integran la planta funcional del Ministerio.

Procuraremos en lo que aún resta de nuestra gestión, ceñirnos a esta planificación.

Santa Fe, noviembre de 2013



Julio de Olazábal
Fiscal General

1

Introducción

1.1. El Ministerio Público de la Acusación de Santa Fe

Con la sanción de la ley 12.734, el 31 de agosto de 2007, se establece el nuevo Código Procesal Penal que instaura el sistema de enjuiciamiento penal acusatorio en la Provincia de Santa Fe. Contrariamente al sistema inquisitivo, este nuevo modelo se caracteriza por ser oral, público y adversarial, con un juez imparcial, impartial e independiente, diferente de la persona que realiza la acusación penal. Asimismo, el nuevo sistema resguarda con mayor eficacia los derechos del imputado, y plantea un novedoso sistema de atención de víctimas y testigos de delitos.

La reforma representa un significativo avance en la adecuación del sistema penal al contexto actual. Se enaltecen los principios de la democracia, a la vez que se incorporan al proceso fundamentos constitucionales como la oralidad, publicidad, inmediatez, contradicción, celeridad, entre otros.

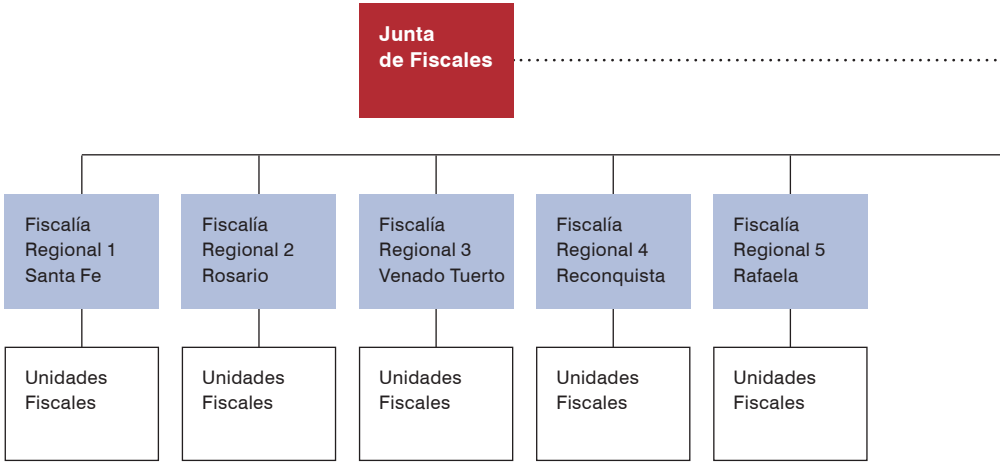
Dentro de este proceso de transformación, el Ministerio Público de la Acusación, creado por la ley 13.013 del año 2009, tiene un rol crucial. Es un órgano independiente, con autonomía funcional y autarquía financiera que propenderá a la gestión pacífica de los conflictos, ejecutando la persecución penal pública de una forma racional y estratégica, analizando criterios de oportunidad en miras a la obtención de salidas alternativas al juicio, en virtud de un análisis político criminal serio, previamente determinado.

Esta institución debe velar por la aplicación de métodos alternativos al juicio, para acelerar los tiempos del proceso penal, atenuando así la vulnerabilidad de los derechos del imputado y también de las víctimas, quienes reclaman una rápida gestión racional del conflicto.

El actuar del Ministerio está aferrado a la Constitución Nacional Argentina, los Tratados Internacionales y Leyes vinculadas, así como al respeto por los Derechos Humanos.

Asimismo, procura dar respuesta a los nuevos requerimientos sociales por una Persecución Penal pública, eficaz y eficiente, que oriente a las víctimas y actúe con transparencia en su gestión. En este nuevo esquema, el Ministerio aspira a ser una institución que brinde un tratamiento a la víctima diferencial al modelo inquisitivo, un sistema novedoso y referencial. Se pretende así mejorar su atención, ofrecer un mayor acompañamiento y asesoramiento, y fortalecer su protección y cuidado.

Estructura Orgánica Funcional del Ministerio Público de la Acusación

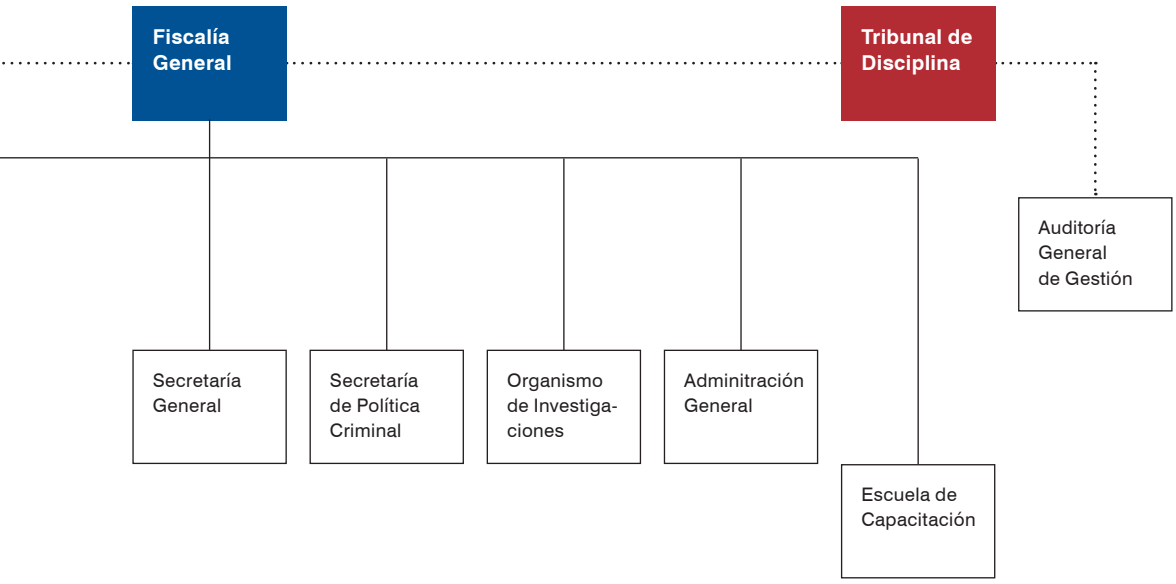


1.2. Organización y Funcionamiento

El Ministerio Público de la Acusación tiene como función primigenia la persecución penal pública. La misma implica la responsabilidad institucional de sus órganos en competencias vinculadas con la fijación de prioridades y criterios de averiguación de delitos, dirigiendo los procesos de investigación que correspondan, y gestionando racionalmente los conflictos que se presenten.

Todo ello implica la reparación, en términos legales, de los daños y perjuicios ocasionados a las víctimas, empleando salidas alternativas que den respuestas de calidad a cada situación en particular y, eventualmente, preparando los casos que serán objeto de juicio oral.

Por otro lado, y fin de salvaguardar los derechos de las víctimas y de los testigos de hechos delictivos, procurará garantizar su orientación y protección debida, por sí mismo, o a través de terceros.



A fin de dar cumplimiento a las funciones establecidas en las leyes y reglamentaciones vigentes en materia penal, el Ministerio Público ha sido organizado con una Fiscalía General y 5 Fiscalías Regionales con sedes en Santa Fe, Rosario, Venado Tuerto, Reconquista y Rafaela, que aseguren el despliegue y la coordinación de la política criminal en todo el territorio santafesino.

1.3. Los Desafíos del Ministerio Público de la Acusación

El Ministerio Público de la Acusación, como organismo encargado de la persecución penal a partir de la reforma al Código Procesal Penal santafesino, se enfrenta en la génesis de su puesta en marcha a los siguientes desafíos:

• **La instauración del sistema de persecución penal acusatorio en la provincia.** En este proceso, el rol de la institución es trascendente y central, por lo que el Ministerio debe garantizar su pleno funcionamiento en el corto plazo superando todos los aspectos de la coyuntura política, institucional y administrativa que dilatan el establecimiento del nuevo modelo.

• **La presencia y visibilidad de la Institución frente a la ciudadanía.** Esta situación surge de la necesidad de que el organismo se dé a conocer a la sociedad, garantizando transparencia y responsabilidad en la gestión racional de los conflictos, con una consideración especial por las víctimas de los hechos delictivos.

• **El compromiso del Ministerio por desarrollar actividades objetivas para la averiguación de los delitos.** Ello implica adoptar procesos investigativos científicos y profesionales en búsqueda de la verdad de los hechos que desencadenaron el conflicto penal. Así, se le otorgarán garantías a las víctimas de que existen mecanismos idóneos e imparciales para esclarecer los hechos delictivos.

• **La responsabilidad del Organismo por gestionar de forma racional y eficiente los conflictos penales.** Se aspira a reparar, al menos parcialmente, los derechos e intereses de la víctima o damnificado sin que ello implique la solución definitiva del conflicto. A través de respuestas rápidas y de calidad, el Ministerio pretende superar el viejo paradigma inquisitivo. La desformalización, oralidad y aceleración del proceso penal son los pilares para que los conflictos se gestionen racionalmente y de forma pacífica según los criterios legales vigentes.

• **La eficiencia y autonomía de la Institución en la obtención y asignación racional de sus recursos.** Para poder desarrollar todas las actividades que le competen a la institución de forma eficaz y eficiente, es imprescindible que el organismo disponga de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales, etc. con la autonomía y autarquía otorgada legalmente, en forma plena y efectiva.

2

Presentación

2.1. El Plan de Desarrollo Institucional del Ministerio

Para organizar la institución es fundamental contar con un plan directriz que comprenda todas las acciones que a corto, mediano y largo plazo desarrollará la misma a fin de cumplir con su misión.

El Plan de Desarrollo Institucional es el eje orientador de la estrategia institucional, el «norte» que deberán seguir los funcionarios y empleados del organismo.

La existencia del Plan es invaluable, permite direccionar la institución hacia sus objetivos, aumentando así la eficacia y eficiencia en su actuación.

Para lograr la legitimidad y adhesión necesarias para la exitosa aplicación del Plan de Desarrollo Institucional, fue necesario que en la elaboración del mismo, se consideraran las opiniones de todos los miembros de la organización, ya que cada uno lo enriqueció desde su ámbito de trabajo y perspectiva.

Desde el punto de vista de los Órganos de Dirección del Ministerio, el plan permitirá:

- Direccionar las acciones hacia los objetivos de la institución, aumentando por consiguiente la eficacia y eficiencia institucional.
- Asignar racionalmente los recursos conforme a las prioridades determinadas en el mismo para dar cumplimiento a los proyectos y actividades.

• Tomar decisiones de forma coherente, acorde a lo manifestado en el Plan.

• Colaborar con la transparencia institucional deseada, ya que permitirá realizar una rendición de cuentas justa.

• Evaluar el desempeño de la institución comparado con lo previsto, trabajando por los resultados conseguidos.

• Proporcionar herramientas de control de eventuales problemas que posibiliten la adopción de medidas necesarias para su corrección y adecuación.

El plan contiene un conjunto de componentes que se identifican y explican a continuación:

2.2. Visión Institucional

Ser una organización moderna, autónoma, profesional y abierta a la ciudadanía, que se distinga por su eficacia, eficiencia y transparencia en la persecución penal pública, respetando los principios, derechos y garantías constitucionales.

2.3. Misión Institucional

Ejercer la persecución penal pública procurando la resolución pacífica de los conflictos penales.

2.4. Valores Institucionales

• **Objetividad y legalidad.** Requerirá la justa aplicación de la ley penal, resguardando la vigencia equilibrada de todos los derechos consagrados en la Constitución y los Derechos Humanos.

• **Consideración especial por las víctimas.** Velará por la eficiente atención de las víctimas, orientando su actuación a la consideración de sus intereses.

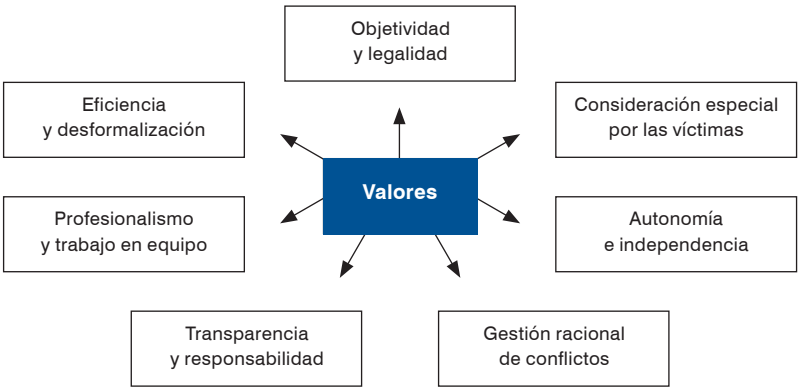
• **Gestión Racional de los Conflictos**. Desarrollará un compromiso en la gestión racional de los conflictos y, cuando sea posible, procurará la solución pacífica de los mismos.

• **Transparencia y responsabilidad**. Sujetará su actividad a pautas de transparencia, informando públicamente los criterios que orientan la persecución penal y los resultados de su gestión.

• **Eficiencia y Desformalización**. Velará por la eficiente e idónea administración de los recursos y bienes públicos. Procurará que los procedimientos sean ágiles y simples, sin más formalidades que las que establezcan las leyes.

• **Profesionalismo y trabajo en equipo.** Desarrollará la persecución penal con profesionalismo a través de equipos interdisciplinarios que puedan dar respuesta concreta a las demandas y problemáticas de los conflictos sociales.

• **Autonomía e independencia.** Velará por la autonomía de las competencias del Ministerio, frente a otros sujetos procesales del Poder Judicial (jueces, actores judiciales, tribunales, etc.) y la independencia de su rol respecto de los otros poderes del Estado, a fin de garantizar el respeto de las incumbencias de los fiscales en el proceso penal.



3

Lineamientos Estratégicos · LE

Conforme a los desafíos enunciados en la introducción del presente documento, se han analizado, consensuado y establecido un conjunto de estrategias que son las directrices relevantes de la institución para que se pueda cumplir con la misión. Estos cursos de acción serán los pilares que orientarán el accionar del Ministerio Público en los próximos años. El siguiente cuadro ilustra estas ideas conforme al reto o al desafío identificado:

Desafíos	Estrategias
Instauración del Sistema Acusatorio	Capacidad institucional
Presencia institucional y transparencia	Mecanismos de acceso y atención a la ciudadanía
Averiguación de hechos delictivos	Procesos de insvestigación profesionales
Rapidez y solución pacífica de conflictos	Gestión racional de conflictos
Eficacia, eficiencia y autonomía institucional	Asignación racional de recursos

LE1. Establecer una política de desarrollo de la Capacidad Institucional del Ministerio

El Ministerio Público de la Acusación tiene un rol indelegable en la implementación del nuevo sistema procesal penal, el cual debe ser establecido, afianzado y en caso de ser necesario, perfeccionado. En miras a llevar adelante la reforma esperada, es necesaria la definición clara de la estrategia global institucional y las políticas a seguir. Por ello, y a fin de fortalecer la institución en términos integrales, será necesario desarrollar acciones de definición de una política de persecución clara, de capacitación de sus agentes, de establecimiento de protocolos de actuación, entre otras. Asimismo, resultará fundamental la rendición de cuentas a la ciudadanía, a través de la instauración de diferentes sistemas de control de la gestión que permitan evaluar el rendimiento del Ministerio, mejorando las prácticas ejecutadas. En todo este proceso será fundamental la coordinación y el establecimiento de redes con otros actores políticos, institucionales y sociales relevantes.

LE2. Fortalecer la relación, el acceso y la comunicación de la Institución con la ciudadanía

El nuevo sistema procesal penal de carácter adversarial y acusatorio propone un moderno esquema de atención y protección de víctimas y testigos de delitos. En este sentido, el Ministerio Público de la Acusación planteará una nueva forma de recepción, orientación, acompañamiento y seguridad de víctimas y testigos, así como también una estrategia de difusión de sus servicios y prestaciones frente a la ciudadanía, contribuyendo de este modo al establecimiento de una mayor presencia social y transparencia institucional.

LE3. Consolidar los procesos de investigación criminal para la averiguación de delitos

En el contexto de la reforma es necesario diseñar e implementar un sistema de investigación efectivo, acorde a los requerimientos del nuevo modelo de persecución penal, que respete las garantías individuales consagradas en la Constitución Nacional. La continuidad de la policía administrativa en las tareas de investigación, pero ahora en colaboración con los fiscales, y la creación del Organismo de Investigaciones por la ley 13.013, imponen el establecimiento de procedimientos modernos e innovadores para la realización de pericias técnicas y pesquisas objetivas para la averiguación de los delitos. Esto impactará en la gestión racional de conflictos ya que otorgará una mayor transparencia y profesionalismo para el abordaje de una problemática demandada por la ciudadanía, y en consecuencia, mejorará la imagen institucional de la organización.

LE4. Establecer políticas de gestión racional y resolución pacífica de conflictos

La implementación del nuevo Código Procesal Penal trae consigo modificaciones sustanciales respecto del sistema anterior de carácter eminentemente inquisitivo. En este sentido, surgen modernas e innovadoras herramientas procesales. Teniendo a la paz social como horizonte, se pretende desburocratizar el sistema, aplicando criterios racionales que permitan seleccionar los casos que llegarán a juicio, de aquellos que podrán ser resueltos mediante salidas alternativas al mismo. La desformalización de la investigación en los litigios producirá una disminución en los tiempos del trámite del proceso penal, a la vez que impondrá nuevas pautas y procedimientos para la gestión de los conflictos que merecerán una especial atención de la institución para asegurar la calidad de sus respuestas.

LE5. Diseñar y consolidar una política de gestión de recursos del Ministerio

Para la instauración del sistema acusatorio es ineludible contar con suficientes recursos humanos, informáticos, materiales, financieros e institucionales y una adecuada política de gestión de los mismos, que asegure su distribución conforme a las prestaciones demandadas por la ciudadanía. El abastecimiento de todos estos bienes y servicios a las áreas del organismo será una condición necesaria para que las mismas puedan desarrollarse. Para asegurar la asignación racional de los recursos, se instrumentarán sistemas y acciones de planificación, programación y seguimiento de todos los proyectos y actividades que sean de interés para el presente plan. De esta manera, se generarán capacidades para cumplir con las funciones de la institución de forma eficaz y eficiente, garantizando en consecuencia la autonomía y autarquía consagradas en la ley 13.013.

4

Objetivos Estratégicos · OE

LE1. Establecer una política de desarrollo de la Capacidad Institucional del Ministerio

OE1. Instaurar el sistema acusatorio conforme a los requerimientos normativos del nuevo sistema procesal penal.

OE2. Diseñar, coordinar y ejecutar la política de persecución penal de la Institución.

OE3. Desarrollar convenios y redes de relaciones intra e interinstitucionales con sectores y actores relevantes para la reforma penal.

OE4. Desarrollar e implantar un sistema de control de gestión para la organización.

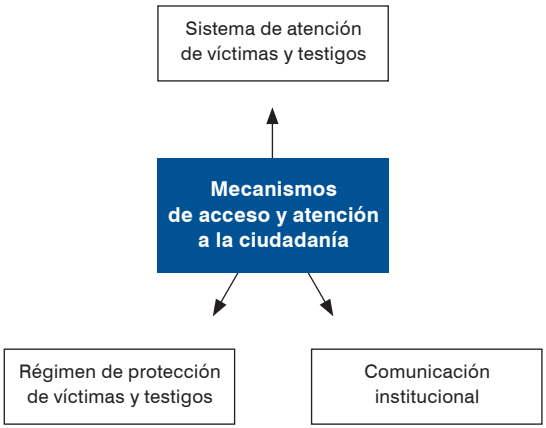
OE5. Diseñar una política de capacitación de los RRHH del organismo.

LE2. Fortalecer la relación, el acceso y la comunicación de la Institución con la ciudadanía

OE6. Implantar un sistema novedoso y referencial de atención de víctimas y testigos.

OE7. Instaurar un régimen de protección de víctimas y testigos.

OE8. Desarrollar una estrategia de comunicación institucional dirigida a la ciudadanía.


Sistema de atención de víctimas y testigos
Mecanismos de acceso y atención a la ciudadanía
Régimen de protección de víctimas y testigos
Comunicación institucional

LE3. Consolidar los procesos de investigación criminal para la averiguación de delitos

OE9. Desarrollar competencias institucionales para realizar pericias de diferente índole por sí mismo o a través de terceros.

OE10. Formular y coordinar pautas y acciones para el desarrollo de pesquisas técnicas y científicas que favorezcan la aclaración y resolución de hechos delictivos.

OE11. Gestionar con eficacia y eficiencia los elementos probatorios de los procesos investigativos dentro de la Institución.

OE12. Coordinar acciones para la investigación de delitos complejos.

OE13. Definir políticas de contacto, coordinación e interrelación con la policía de investigaciones.

OE14. Poner en funcionamiento el Organismo de Investigaciones del Ministerio Público de la Acusación.

LE4. Establecer políticas de gestión racional y resolución pacífica de conflictos

OE15. Establecer procedimientos y criterios para la gestión racional de conflictos.

OE16. Implantar un sistema de información para la gestión del conflicto penal.

OE17. Evaluar estratégicamente los efectos del nuevo sistema adversarial.

OE18. Desarrollar acciones de apoyo a la gestión del conflicto penal.

Protocolos de actuación
Sistemas de información para órganos fiscales
Gestión racional de conflictos
Evaluación del Sistema Adversarial
Acciones de apoyo a la gestión de conflictos

LE5. Diseñar y consolidar una política de gestión de recursos del Ministerio

OE19. Desarrollar una política de recursos humanos en el Ministerio.

OE20. Desarrollar una política informática en la institución.

OE21. Desarrollar una política de provisión de recursos materiales y servicios en la organización.

OE22. Establecer una política para la administración de recursos financieros.

OE23. Definir una política de control jurídico administrativo y gestión documental para el Ministerio Público.

OE24. Diseñar una estrategia de gestión de recursos institucionales.

5

Proyectos y Acciones Estratégicas · PyA E

LE1. Establecer una política de desarrollo de la Capacidad Institucional del Ministerio

OE1. Instaurar el sistema acusatorio conforme a los requerimientos normativos del nuevo sistema procesal penal

- Gestionar los concursos para cubrir los cargos vacantes disponibles conforme a las estructuras aprobadas de la Fiscalía General y Fiscalías Regionales.
- Proveer los inmuebles necesarios para las Unidades Fiscales previstas en las estructuras.
- Suministrar a las Unidades Fiscales los servicios generales para poner en funcionamiento los inmuebles (limpieza, seguridad, cableado eléctrico y de datos, refrigeración, telefonía, Internet, etc.).
- Definir los protocolos, manuales e instrucciones generales para el funcionamiento de las Unidades Fiscales.
- Capacitar al personal de los órganos fiscales en todas las instrucciones generales definidas para la puesta en marcha de la institución.
- Definir una estrategia de apertura del Ministerio a la ciudadanía a partir de un diagnóstico de estado de situación previo.

OE2. Diseñar, coordinar y ejecutar la política de persecución penal de la Institución

• Elaborar un diagnóstico actualizado de la cuestión criminal en la provincia.

• Formular un plan estratégico de persecución penal con objetivos, metas e indicadores.

• Implementar la estrategia de persecución penal con planes específicos de investigación y equipos de trabajo.

• Crear un sistema de información criminal tendiente a producir información estadística válida y confiable que oriente y racionalice la persecución penal.

• Evaluar periódicamente los resultados.

• Rendir cuentas a través de informes periódicos a la ciudadanía.

OE3. Desarrollar convenios y redes de relaciones intra e interinstitucionales con sectores y actores relevantes para la reforma penal

• Celebrar convenios con diferentes organizaciones públicas y/o privadas de asistencia y colaboración que favorezcan el fortalecimiento institucional del Ministerio con el objeto de:

–Intercambio de información y de prácticas exitosas
–Asesoramiento en el diseño de programas específicos
–Control de obligaciones sustitutivas
–Coordinación de acciones en los delitos complejos
–Capacitación
–Conformación de la Biblioteca Institucional
–Pericias técnicas de diferentes índoles
–Formulación de investigaciones científicas en campo
–Organización de eventos, congresos, seminarios

• Implantar una plataforma informática intrainstitucional para desarrollar redes entre el personal del Ministerio vinculadas con diferentes temáticas de interés como:

–Política criminal

–Gestión de Recursos Humanos

–Capacitación y Biblioteca Digital

–Gestión de Recursos Institucionales

OE4. Desarrollar e implantar un sistema de control de gestión para la organización

• Reglamentar el funcionamiento de la Auditoría General de Gestión.

• Definir los mecanismos de medición, evaluación y control de la Institución en sus procesos sustantivos y administrativos.

• Implantar un sistema informático para el seguimiento de la gestión institucional.

• Desarrollar informes anuales de la gestión del Ministerio.

OE5. Diseñar un política de capacitación de los RRHH del organismo

• Diseñar los programas de capacitación que respondan a los ejes estratégicos de la organización.

• Diseñar los cursos de capacitación que respondan a líneas concretas de formación.

• Realizar convenios con las instituciones idóneas para realizar los cursos específicos.

• Desarrollar la capacitación concreta conforme a los programas y cursos diseñados.

• Evaluar los resultados de la capacitación para actualizar el alcance y los contenidos de los programas diseñados y cursos dictados.

LE2. Fortalecer la relación, el acceso y la comunicación de la Institución con la ciudadanía

OE6. Implantar un sistema novedoso y referencial de atención de víctimas y testigos

• Definir la estrategia institucional de contención, orientación, asesoramiento legal y procesal, protección y acompañamiento de las víctimas y testigos de los delitos, a partir del trabajo conjunto de las áreas competentes de las Fiscalías General y Regionales (Áreas de Atención de Víctimas y Testigos).

• Articular con otras organizaciones, estatales y no gubernamentales, acciones vinculadas con la atención a víctimas y testigos.

• Crear una Oficina de Recepción de Denuncias y Atención Permanente por Fiscalía Regional para facilitar la accesibilidad del servicio a las víctimas de los delitos y mejorar la capacidad de respuesta frente a situaciones de urgencia.

• Disponer de una línea telefónica automatizada para la atención de denuncias anónimas sobre hechos delictivos.

• Diseñar un sistema novedoso y referencial de atención a víctimas y testigos y desarrollarlo como caso piloto en la provincia dentro de la jurisdicción del Ministerio.

• Desarrollar una estrategia de implantación gradual y masiva del sistema novedoso y referencial mencionado anteriormente para que sea replicado en todo el territorio santafesino.

OE7. Instaurar un régimen de protección de víctimas y testigos

• Formular y coordinar un programa de protección a las víctimas y testigos consensuado con la Policía y el Poder Judicial que contemple:

• Protocolos de actuación para protección a las víctimas con medidas de diferente índole (órdenes de protección, órdenes de alejamiento, libertad bajo fianza condicionada, protección policial para las víctimas y testigos, ayuda a la comparecencia, etc.).

• Dictado de cursos de capacitación de formación profesional para que identifiquen e impidan actos de intimidación dirigidos contra las víctimas.

• Medidas para garantizar la seguridad física de las víctimas fuera del ámbito de los tribunales.

• Medidas de protección de las víctimas y testigos contra actos de intimidación durante el juicio o durante la prestación de testimonio (grabación en vídeo de pruebas testimoniales, transmisión en circuito cerrado de la testificación, traslado seguro de las víctimas y testigos hacia y desde los tribunales, alojamiento seguro para las víctimas y testigos, etc.).

• Medidas vinculadas con la protección de la intimidad y, cuando proceda, la identidad de las víctimas y los denunciantes de delitos.

• Acuerdos con la Justicia Federal para coordinar medidas que ayuden a las víctimas de la trata de personas a obtener permisos de residencia temporal o permanente y de proporcionarles protección, tanto a ellas como a sus familiares, en el momento de su repatriación.

• Acuerdos de cooperación con otros Ministerios Públicos y fuerzas policiales para proteger a las víctimas de la delincuencia transnacional.

• Programas de evaluación y monitoreo del Sistema de Protección de Víctimas y Testigos.

OE8. Desarrollar una estrategia de comunicación institucional dirigida a la ciudadanía

• Crear materiales corporativos que identifiquen la organización.

• Planificar y ejecutar campañas institucionales.

• Confeccionar guías de estilo para homologar la comunicación.

• Diseñar instrumentos de difusión tradicionales (folletos, publicaciones, etc.).

• Diseñar presentaciones corporativas interactivas.

• Participar en eventos relevantes vinculados con la misión del organismo.

• Construir el portal institucional para asegurar la visibilidad del organismo en la web.

• Editar boletines informativos en linea o Newsletters.

• Elaborar dossiers de prensa con información actualizada sobre el desarrollo de la puesta en funcionamiento del Ministerio.

• Redactar artículos de opinión y elaboración de editoriales.

• Realizar encuentros con periodistas y formadores de opinión.

• Exponer la estrategia y las acciones del Ministerio frente a los actores importantes de la reforma de los tres poderes del Estado Provincial.

• Elaborar notas de prensa de actividades consideradas relevantes.

• Construir espacios de información de comunicación institucional interna y de foros de empleados conforme a diferentes temáticas de interés.

• Desarrollar encuestas de opinión sobre la actuación del Ministerio.

LE3. Consolidar los procesos de investigación criminal para la averiguación de delitos

OE9. Desarrollar competencias institucionales para realizar pericias de diferente índole por sí mismo o a través de terceros

• Establecer un protocolo de actuación del Ministerio para solicitar pericias conforme a la naturaleza del delito, urgencia, cercanía, y a las capacidades técnicas del órgano especializado en la materia.

• Poner en funcionamiento las áreas responsables de la coordinación y control de pericias a nivel de la Fiscalía General y Fiscalías Regionales.

• Efectuar controles y evaluaciones periódicas por las áreas competentes de los órganos de dirección sobre los informes periciales recibidos a fin de garantizar su objetividad técnica.

• Promover convenios con diferentes instituciones a fin de garantizar la realización de pericias especializadas.

OE10. Formular y coordinar pautas y acciones para el desarrollo de pesquisas técnicas y científicas que favorezcan la aclaración y resolución de hechos delictivos

• Desarrollar procedimientos para definir competencias y responsabilidades en los procesos de investigación tanto para las Unidades Fiscales como para la policía de investigaciones .

• Coordinar actividades de capacitación conjunta del personal responsable de los procesos investigativos, de los órganos fiscales y de la policía.

• Verificar los resultados de los procesos investigativos conjuntos a fin de evaluar y promover experiencias exitosas aplicables a toda la organización.

OE11. Gestionar con eficacia y eficiencia los elementos probatorios de los procesos investigativos dentro de la Institución

• Coordinar acciones con instituciones nacionales y provinciales a través de convenios, para acceder a la información de diferentes registros únicos (balísticos, huellas dactilares, registro de información financiera con organismos de recaudación nacionales y provinciales, etc.), que servirán de apoyo a los procesos investigativos.

• Establecer procedimientos para el ordenamiento, clasificación, registro, cuidado, guarda, recuperación y disposición final de elementos probatorios de hechos delictivos.

• Capacitar a las Unidades Fiscales en la gestión de los elementos probatorios dentro del Ministerio.

OE12. Coordinar acciones para la investigación de delitos complejos

• Establecer pautas y criterios de abordaje para la investigación de delitos complejos.

• Capacitar al personal responsable de la investigación de delitos complejos conforme a las competencias del Ministerio.

• Poner en funcionamiento las diferentes Unidades Fiscales especiales para la atención e investigación de los delitos complejos conforme a la materia.

• Desarrollar acciones con la policía de investigaciones para reunir información de inteligencia criminal que facilite el análisis del delito en términos espaciales y temporales.

OE13. Definir políticas de contacto, coordinación e interrelación con la policía de investigaciones

• Definir un protocolo general de actuación de la policía de investigaciones para las siguientes tareas:

Tareas investigativas propiamente dichas

–Concurrencia y análisis de sitios del suceso
–Reconstituciones de escena
–Tratamientos de evidencias
–Entrevistas a testigos
–Búsqueda de eventuales testigos
–Discusión de estrategias de investigación
–Consultas a archivos policiales y a sistemas georeferenciales.

Tareas procesales del ámbito investigativo

–Remisión de denuncias a Fiscalías
–Comparecencia a Fiscalías
–Comparecencia a Tribunales
–Informes Policiales

Tareas auxiliares del ámbito procesal penal

–Ejecución de órdenes de detención
–Citación de personas
–Traslado de detenidos
–Protección de personas
–Control de medidas cautelares
–Condiciones impuestas por la suspensión condicional de los procesos.

• Realizar tareas periódicas de evaluación y seguimiento de las relaciones con la policía de investigaciones conforme a los protocolos preestablecidos.

OE14. Poner en funcionamiento el Organismo de Investigaciones del Ministerio Público de la Acusación

• Evaluar el estado de situación inicial de los procesos investigativos en materia de pericias, pesquisas, elementos probatorios, gestión de delitos complejos, y relaciones con la policía de investigaciones.

• Formular y presentar el proyecto de creación del Organismo de Investigaciones a partir de las prácticas evaluadas y rediseñadas.

• Promover el tratamiento parlamentario y la sanción de la ley de creación del Organismo de Investigaciones.

• Reglamentar el funcionamiento del Organismo.

• Propiciar los concursos para el cubrimiento de los diferentes cargos.

• Establecer nuevos protocolos y procedimientos con la policía de investigaciones.

• Coordinar las acciones tendientes al fortalecimiento del órgano en materia de investigaciones.

LE4. Establecer políticas de gestión racional y resolución pacífica de conflictos

OE15. Establecer procedimientos y criterios para la gestión racional de conflictos

• Formular protocolos que definan pautas, instrucciones generales y procedimientos para:

–Recepcionar denuncias de delitos

–Prescindir de la acción penal (criterio de oportunidad)

–Promover una audiencia imputativa

–Solicitar libertad o prisión preventiva

–Solicitar antecedentes de imputados individualizados
–Desestimar denuncias
–Realizar la reapertura de una Investigación
–Archivar causas (Archivo fiscal o jurisdiccional)
–Desarrollar requisitorias de acusación y posibilidad de acusación alternativa
–Promover audiencias preliminares
–Solicitar medidas cautelares
–Promover salidas alternativas al juicio (probation, conciliaciones, etc.)
–Desarrollar las audiencias de debate
–Solicitar pericias a la policía o a terceros

• Difundir y capacitar a los fiscales y al personal de los órganos fiscales en los protocolos establecidos.

• Controlar el cumplimiento de los protocolos por parte de las Unidades Fiscales.

OE16. Implantar un sistema de información para la gestión del conflicto penal

• Definir los procesos para la gestión de los casos penales.

• Especificar los requerimientos funcionales y no funcionales del Sistema.

• Analizar diferentes alternativas de soluciones informáticas existentes o a construir.

• Elegir el curso de acción óptimo conforme a un estudio de viabilidad técnico, económico, operativo e institucional previo.

• Desarrollar o actualizar el sistema informático conforme a los requisitos.

• Conformar el manual del usuario del sistema.

• Implantar el sistema conforme a una estrategia de capacitación del personal de las Unidades Fiscales.

• Mantener el sistema a través de esquemas organizados para administrar los cambios.

OE17. Evaluar estratégicamente los efectos del nuevo sistema adversarial

- Definir metas a alcanzar sobre variables estratégicas del nuevo sistema adversarial implantado.
- Establecer un sistema de unidades de medida y de indicadores del nuevo sistema.
- Controlar y registrar los resultados alcanzados por los diferentes estamentos del Ministerio.
- Evaluar el nuevo sistema de resolución de conflictos y promover medidas correctivas que morigeren los efectos indeseados.

OE18. Desarrollar acciones de apoyo a la gestión del conflicto penal

- Disponer de pautas y procedimientos para la verificación de los antecedentes penales de toda persona contra quien el Ministerio Público inicie una investigación, en coordinación con el Registro Único de Antecedentes Penales.
- Crear un Registro Único de Detenidos para la consulta y apoyo en la gestión del conflicto penal.
- Crear un Registro de Personas Prófugas de la Justicia y un Programa de Búsqueda y Captura de Prófugos de la Justicia.
- Crear una Oficina de Control de Obligaciones Sustitutivas, para el seguimiento y supervisión de las obligaciones impuestas como consecuencia de la suspensión de los procedimientos y suspensión condicional de la pena, y de los compromisos asumidos en los acuerdos reparatorios.

LE5. Diseñar y consolidar una política de gestión de recursos del Ministerio

OE19. Desarrollar una política de recursos humanos en el Ministerio

• Promover el desarrollo de concursos para el cubrimiento de cargos vacantes en la organización.

• Constituir un legajo único para todo el personal que trabaja en el Ministerio, sustentado en herramientas informáticas modernas.

• Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño dentro de la institución.

• Evaluar la instauración de un sistema de incentivos sobre la productividad del personal.

• Reglamentar el traspaso de personal del Poder Judicial al Ministerio Público de la Acusación.

• Reglamentar cualquier régimen específico para gestionar los recursos humanos dentro de la institución.

OE20. Desarrollar una política informática en la institución

• Desarrollar acciones para consolidar una infraestructura tecnológica para el almacenamiento, procesamiento, seguridad y resguardo de la información del Ministerio.

• Diseñar e implantar, por sí o a través de terceros una red de teleprocesamiento interna que permita la conexión de los diferentes órganos de la institución.

• Planificar, diseñar e implantar aplicaciones informáticas estratégicas para garantizar y canalizar los requerimientos de información de los diferentes estamentos de la organización.

• Constituir una mesa de servicios para los usuarios del Ministerio.

• Brindar servicios de asesoramiento y soporte técnico en todas las herramientas que se implementen en la institución.

• Administrar la configuración de todos los recursos informáticos que sean empleados por el organismo.

OE21. Desarrollar una política de provisión de recursos materiales y servicios en la organización

• Desarrollar protocolos o manuales de procedimientos simples y concisos para cada acción administrativa.

• Lograr una comunicación digital confiable que permita intercambiar información con rapidez y a la vez guardar registro de la misma.

• Implantar sistemas de información confiables para la gestión de recursos materiales y servicios.

OE22. Establecer una política para la administración de recursos financieros

• Implantar el Sistema Informático de Administración Financiera de la Provincia (SIPAF) para la gestión centralizada de los recursos financieros.

• Ejecutar los procedimientos de gestión de recursos financieros conforme a las normas aplicables de los órganos rectores de la ley de administración financiera (ley 12.510).

• Gestionar recursos financieros descentralizados desde las Fiscalías Regionales mediante la creación de habilitaciones.

OE23. Definir una política de control jurídico administrativo y gestión documental para el Ministerio Público

• Determinar la organización, pautas y procedimientos de actuación y control de la gestión de la Mesa de Entradas y Despacho.

• Determinar forma y método de protocolización de las normas reglamentarias del Ministerio Público de la Acusación.

• Definir la organización de la Asesoría Jurídica y fijar los procesos de actuación.

• Establecer criterios en la elaboración y control jurídico de las reglamentaciones y disposiciones emitidas por el Ministerio Público de la Acusación.

• Determinar pautas en la realización y control de los dictámenes jurídicos.

• Fijar pautas relativas al asesoramiento jurídico de las autoridades del Ministerio Público de la Acusación.

• Instrumentar el archivo de documentación perteneciente al Ministerio Público de la Acusación.

• Establecer pautas de conservación y custodia de toda documentación del Ministerio Público de la Acusación.

• Diseñar un sistema de seguimiento, control e información de expedientes del Ministerio Público de la Acusación.

• Desarrollar un sistema de consultas en línea del plexo jurídico normativo del Ministerio Público de la Acusación y de aquellas normas relevantes para el organismo.

OE24. Diseñar una estrategia de gestión de recursos institucionales

• Implantar un sistema de formulación y seguimiento de programas, proyectos y actividades para la institución.

• Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad para la organización.

• Construir un tablero de mando integral con las variables estratégicas del Ministerio.

Anexo

Resumen de los lineamientos, objetivos, proyectos y acciones estratégicas del PDI

Lineamiento Estratégico	Objetivos	Proyectos y Actividades Estratégicas
LE1. Establecer una política de desarrollo de la Capacidad Institucional del Ministerio	OE1. Instaurar el sistema acusatorio conforme a los requerimientos normativos del nuevo sistema procesal penal	•Gestionar los concursos para cubrir los cargos vacantes •Proveer los inmuebles necesarios para las Unidades Fiscales •Suministrar a las Unidades Fiscales los servicios generales •Definir los protocolos, manuales e instrucciones generales •Capacitar al personal de los órganos fiscales •Definir una estrategia de apertura del Ministerio
	OE2. Diseñar, coordinar y ejecutar la política de persecución penal de la Institución	•Elaborar un diagnóstico actualizado de la cuestión criminal provincial •Formular un plan estratégico de persecución penal •Implementar la estrategia de persecución penal •Crear un sistema de información criminal •Evaluar periódicamente los resultados •Rendir Cuentas a través de informes periódicos
	OE3. Desarrollar redes de relaciones intra e interinstitucionales	•Celebrar convenios con diferentes organizaciones •Implantar una plataforma intrainstitucional para desarrollar redes

Lineamiento Estratégico	Objetivos	Proyectos y Actividades Estratégicas
	OE4. Desarrollar e implantar un sistema de control de gestión para la organización	•Reglamentar el funcionamiento de la Auditoría General de Gestión •Definir los mecanismos de medición, evaluación y control •Implantar un sistema para el seguimiento de la gestión •Desarrollar informes anuales de la gestión del Ministerio
	OE5. Diseñar una política de capacitación de los RRHH del organismo	•Diseñar los programas capacitación •Diseñar los cursos de capacitación •Realizar convenios con las instituciones idóneas •Desarrollar la capacitación •Evaluar los resultados de la capacitación dictada
LE2. Fortalecer la relación, el acceso y la comunicación de la Institución con la ciudadanía	OE6. Implantar un sistema novedoso y referencial de atención de víctimas y testigos	•Definir la estrategia de atención y orientación de víctimas •Articular acciones vinculadas con la atención a víctimas •Crear Oficinas Regionales de Recepción de Denuncias •Disponer de líneas telefónicas de atención de denuncias anónimas •Diseñar un sistema novedoso y referencial de atención a víctimas y testigos •Desarrollar un estrategia de implantación gradual
	OE7. Instaurar un régimen de protección de víctimas y testigos.	•Formular un programa de protección a las víctimas y testigos

Lineamiento Estratégico	Objetivos	Proyectos y Actividades Estratégicas
	OE8. Desarrollar una estrategia de comunicación institucional dirigida a la ciudadanía	•Crear materiales corporativos que identifiquen la organización. •Desarrollar campañas institucionales. •Confeccionar guías de estilo. •Diseñar instrumentos de difusión tradicionales •Diseñar presentaciones corporativas interactivas. •Participar en eventos vinculados con la misión del organismo. •Construir el portal institucional •Editar boletines informativos en linea o Newsletters •Elaborar dossiers de prensa •Redactar artículos de opinión y editoriales. •Realizar encuentros con periodistas y formadores de opinión. •Exponer el PDI en los tres poderes del Estado Provincial. •Elaborar notas de prensa •Construir espacios de comunicación institucional interna •Desarrollar encuestas de opinión
LE3. Consolidar los procesos de investigación para la averiguación de delitos	OE9. Desarrollar competencias institucionales para realizar pericias de diferente índole por sí mismo o a través de terceros	•Establecer un protocolo del Ministerio para solicitar pericias •Poner en funcionamiento las áreas de control de pericias •Efectuar evaluaciones periódicas de los informes periciales •Promover convenios con instituciones en pericias especializadas
	OE10. Formular y coordinar pautas y acciones para el desarrollo de pesquisas técnicas y científicas que favorezcan la aclaración y resolución de delitos	•Desarrollar procedimientos para procesos de investigación •Coordinar capacitación de los procesos investigativos •Verificar los resultados de los procesos investigativos
	OE11. Gestionar con eficacia y eficiencia los elementos probatorios de los procesos investigativos	•Coordinar acciones para apoyo a los procesos investigativos •Establecer procedimientos en gestión de elementos probatorios •Capacitar a las Unidades Fiscales

Lineamiento Estratégico	Objetivos	Proyectos y Actividades Estratégicas
	OE12. Coordinar acciones para la investigación de delitos complejos.	•Establecer pautas para la investigación de delitos complejos. •Capacitar al personal en la investigación de delitos complejos •Poner en funcionamiento las Unidades Fiscales especiales •Coordinar acciones con la policía en inteligencia criminal
	OE13. Definir políticas de contacto, coordinación e interrelación con la policía de investigaciones	•Definir un protocolo de actuación de la policía de investigaciones •Realizar tareas de evaluación de las relaciones con la policía
	OE14. Poner en funcionamiento el Organismo de Investigaciones del Ministerio Público de la Acusación	•Evaluar la situación de los procesos investigativos vigentes •Realizar un proyecto de creación del Organismo de Investigaciones •Promover su tratamiento parlamentario y la sanción de la ley •Reglamentar el funcionamiento del Organismo •Propiciar los concursos para el cubrimiento de cargos •Establecer nuevos protocolos con la policía de investigaciones •Coordinar las acciones para fortalecer el órgano
LE4. Establecer políticas de gestión racional y resolución pacífica de conflictos	OE15. Establecer procedimientos y criterios para la gestión racional de conflictos	•Formular protocolos para las etapas de resolución de conflictos •Difundir y capacitar al personal en los protocolos establecidos •Controlar el cumplimiento de los protocolos
	OE16. Implantar un sistema de información para la gestión del conflicto penal	•Definir los procesos para la gestión de los casos penales •Especificar los requerimientos del Sistema •Analizar diferentes alternativas de soluciones •Elegir el curso de acción óptimo •Construir el sistema informático conforme a los requisitos •Conformar el manual del usuario del sistema •Implantar el sistema •Mantener el sistema

Lineamiento Estratégico	Objetivos	Proyectos y Actividades Estratégicas
	OE17. Evaluar estratégicamente los efectos del nuevo sistema adversarial	•Definir metas a alcanzar sobre variables estratégicas •Establecer un sistema de indicadores del nuevo sistema •Controlar y registrar los resultados •Evaluar el nuevo sistema de resolución de conflictos
	OE18. Desarrollar acciones de apoyo a la gestión del conflicto penal	•Disponer de pautas para la verificación de antecedentes •Crear un Registro Único de Detenidos •Crear un Registro de Personas Prófugas de la Justicia •Crear una Oficina de Control de Obligaciones Sustitutivas
LE5. Diseñar y consolidar una política de gestión de recursos del Ministerio	OE19. Desarrollar una política de recursos humanos en el Ministerio	•Promover concursos para el cubrimiento de cargos •Constituir un legajo único para todo el personal •Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño •Evaluar la instauración de incentivos por productividad •Reglamentar el traspaso de personal del Poder Judicial •Reglamentar el régimen para la gestión de los recursos humanos
	OE20. Desarrollar una política informática en la institución	•Consolidar la infraestructura tecnológica para el Ministerio. •Diseñar e implantar una red de teleprocesamiento interna •Implantar aplicaciones informáticas estratégicas •Constituir una mesa de servicios para los usuarios •Brindar servicios de asesoramiento y soporte técnico •Administrar la configuración de los recursos informáticos

Lineamiento Estratégico	Objetivos	Proyectos y Actividades Estratégicas
	OE21. Desarrollar una política de provisión de recursos materiales y servicios en la organización	•Desarrollar protocolos para cada acción administrativa. •Lograr una comunicación digital confiable. •Implantar sistemas para la gestión de recursos materiales y servicios
	OE22. Establecer una política para la administración de recursos financieros	•Implantar el Sistema Informático de Administración Financiera de la Provincia (SIPAF) •Ejecutar los procedimientos de gestión de recursos financieros •Crear habilitaciones regionales para los recursos financieros
	OE23. Definir una política de control jurídico administrativo y gestión documental para el Ministerio Público	•Determinar la organización de la Mesa de Entradas y Despacho. •Determinar la protocolización de las normas del MPA. •Definir la organización de la Asesoría Jurídica y su actuación. •Establecer criterios en la elaboración y control jurídico de las reglamentaciones del Ministerio Público de la Acusación. •Determinar pautas en la realización de los dictámenes jurídicos. •Fijar pautas relativas al asesoramiento jurídico de las autoridades •Instrumentar el archivo de documentación •Establecer pautas de conservación de la documentación del MPA. •Diseñar un sistema de información de expedientes del MPA •Desarrollar un sistema de consultas en línea del plexo jurídico
	OE24. Diseñar una estrategia de gestión de recursos institucionales	•Implantar un sistema de formulación y seguimiento de proyectos •Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad para la organización •Construir un tablero de mando integral del Ministerio

Plan de Desarrollo Institucional 2013 - 2017
del Ministerio Público de la Acusación
se diseñó en GariglioHill y se terminó de imprimir
en Gea impresiones, Iturraspe 3481,
Santa Fe, Argentina, noviembre de 2013.

MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
Poder Judicial
Provincia de Santa Fe
~
1° de Mayo 2417
+54 342 4572545 / 4572535 / 4572536
mpa@santafe.gov.ar
www.mpa.santafe.gov.ar